# مجالات صنع القرار التسويقي و مراحله

**بن علي آمنة**

amina22benaliste@yahoo.fr

**الملخص:**

إن صنع القرار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية يعتبر من أهم القرارات الإدارية المهمة التي تساعد في تحقيق غايات المؤسسة. ويتسم القرار التسويقي .بمجموعة من الخصائص والشروط حتى يلبي المهام المنوطة به. ولكي نصنع قرار تسويقي مثالي يجب الاهتمام بكافة مراحل صنع هذا القرار لأنها متداخلة ومتكاملة فيها بينها مع الأخذ بعين الاعتبار عناصر المزيج التسويقي.

**كلمات رئيسية:** القرار التسويقي ، التسويق، المزيج التسويقي

**Résumé :**

La prise de décision mercatique est considérée comme importante dans l'organisation économique, elle aide à réaliser les buts de l'entreprise ;

La décision marketing est caractérisée par un ensemble des particularités et des conditions afin de remplir ses tâches essentiels ;

Et pour prendre une décision marketing idéale ; il fallait donner l'importance à toute les phases de prise de la décision car elles sont entrelacée et intégrales, dont en considérant le mix marketing.

**Mots clés** : la décision marketing, marketing, le mix marketing.

**المقدمة:**

في عملية توجيه المؤسسة لنشاطاتها ومواردها لتحقيق أهدافها المنشودة، فإن كل إدارة من إدارات هذه المؤسسة تعمل على خلق سياسات لصنع القرار.

والقرار بصفة عامة هو عملية عقلانية تتمثل في الاختيار بين بدائل متعددة ومناسبة مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المنشودة.

وإدارة التسويق بدورها تقوم بعملية صنع القرار الخاصة بها، لحل المشاكل التسويقية التي تواجهها. ويختص القرار التسويقي بمجموعة من المميزات عن غيره من القرارات الإدارية الأخرى.

في هذه الورقة نقوم بتحديد أهم مميزات القرار التسويقي، كيف يصنع قرار تسويقي وفي أي مجال؟. ونقسم المداخلة هذه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية. في الجزء الأوّل نتناول أهم مميزات القرار التسويقي، في الجزء الثاني نتطرق إلى ماهية مراحل صنع هذا القرار وفي الأخير نرى مجالات صنع القرار التسويقي.

**مميزات القرار التسويقي:**

يتسم القرار التسويقي كقرار مهم في المنظمة عن غيره من القرارات الإدارية الأخرى بمجموعة من الخصائص:

- إذ يحتاج القرار التسويقي إلى تجريب ومحاكاة قبل التطبيق الفعلي للقرار ذاته،[1] فقد يُتخذ القرار التسويقي على أساس طريقة التجربة وحذف الخطأ حيث يعتمد المسوق على التجريب دون مراعاة موارد المؤسسة التسويقية، وتستعمل هذه الطريقة في حالة الوفرة. أو قد يُتخذ القرار على أساس الأسلوب العلمي حيث يعتمد المسوق على طرق علمية مبنية على المنطق والتبرير في الاختيار بين البدائل الممكنة، وذلك للاستفادة من الموارد المحدودة كالوقت والجهد مثلا.
- والقرار التسويقي متعدد المراحل ومتشعب الجوانب، بمعنى أن اتخاذ قرار في أحد المجالات التي سوف نراها في الجزء الثالث من هذه المداخلة، يتطلب عملية تنسيق للقرارات المتخذة أو التي سوف تُصنع في المستقبل القريب في المجالات الأخرى. فالقرار التسويقي يتطلب دائما مراجعة لكافة المجالات الخاصة به بالإضافة إلى مراجعة البيئة التسويقية (مثلا ظروف المنافسة، حالة السوق، حاجات المستهلك) والنظام التسويقي.
- يتغير القرار التسويقي وفقا للظروف المحيطة بالنظام التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، فكل تغير في البيئة التسويقية يؤدي إلى تغير في النظام التسويقي ومن ثمَّ إلى صنع قرار تسويقي جديد، يتطلب المرونة على حسب المتغيرات الجديدة. فالنظام التسويقي يشتغل في بيئة متقلبة وسريعة التغيير تتطلب سرعة اتخاذ القرار أو تجديده أو تعديله، بما يناسب التغيرات (مثلا التغيرات التكنولوجية على مستوى المنتجات، تغيرات في أذواق المستهلكين كلها عوامل محيطة تُغير من القرار التسويقي).

- يختلف القرار التسويقي باختلاف متخذ القرار واختلاف حجم المعلومات المتاحة،[2] إذ يختلف القرار التسويقي من حكومي، إلى تنظيمي، اجتماعي، وقرار تسويقي فردي على حسب متخذ القرار.
ويختلف القرار التسويقي حسب المعلومات المتاحة فنجد القرار التسويقي المؤكد في حالة ما إذا كانت وفرة في المعلومات في إطار بيئة أو ظروف ثابتة. القرار التسويقي الخطري في حالة إذا لم تتوفر بعض المعلومات، وفي حالة عدم توفر أية معلومات فيسمى بالقرار التسويقي الغير مؤكد، أما إذا كانت المعلومات وصفية غير محددة فالقرار هو قرار غير محدد، ونجد أيضا القرار التسويقي التفاوضي في حالة اختلاف المصالح وتعارضها في طبيعة المعلومات المتاحة.

## مراحل صنع القرار التسويقي:

تتمثل مراحل صنع القرار التسويقي في أربعة مراحل هي كالتالي:

**المرحلة الأولى:** مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الأهداف :

ü تشخيص المشكلة:

تشخيص المشكلة ويعني التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها[3] وتحوي على أسباب ظهورها الرئيسية والثانوية وأعراضها وآثارها، كما تتطلب التعرف على نوعية المشكلة في ذاتها إن كانت سطحية أم حقيقية مما يحتاج إلى معرفة وخبرة وذكاء.

وتشخيص المشكلة هي عملية إجابة عن مجموعة من الأسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ ما هي الأسباب الأساسية التي أدت إلى ظهور المشكلة؟ ما هي آثار هذه المشكلة؟ ما هي العوامل الموافقة والعوامل المعاكسة لحل المشكلة؟ ما هو الوقت المناسب لحل المشكلة وصنع القرار الخاص بها؟.

كما يجدر بنا هنا التطرق إلى أنواع المشكلات التسويقية التي تحتاج إلى صناعة قرار تسويقي محض فقد نجد:

- مشكلات تسويقية: فيما يخص منتوج، سعر، إعلان وترويج، توزيع تموقع السوق...
- مشكلات إدارة التسويق: التخطيط التسويقي، الرقابة والمرجعة التسويقية، جمع المعلومات التسويقية...
- مشكلات العلاقات التسويقية: وهي تخص العلاقة التسويقية بالشركات الاستثمار الأجنبي، بالمنظمات الأخرى، بالبحوث والتطوير... وغيرها من العلاقة الخاصة بالنظام التسويقي للمؤسسة الاقتصادية.

ü تحديد الأهداف :

تحديد الأهداف وهي من الأمور الهامة التي ينبغي التنبه إليها، إذ يجب على مدير التسويق، في عملية صنع القرار، معرفة الهدف الذي يريد الوصول إليه، وما إذا كان هذا الهدف ممكن التحقيق. ويساعد ذلك على معرفة الطرق المناسبة لتحقيقه والمخاطر التي قد تعترض طرق تحقيقه، ويساهم على معرفة الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيقه، إذ يشترط في الهدف أن يكون عمليا ممكن تحقيقه زمنا وكميا ما أمكن.

**المرحلة الثانية:** حيث تشمل هذه المرحلة على عملية تصنيف المشكلة وجمع وتحليل البيانات.

ü تصنيف المشكلة:

يعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وجمعها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، وعملية تصنيف المشكلة تساعد في تحديد ومعرفة الأفراد المكلفون بصنع القرار. وترتبط عملية تصنيف المشكلة بتشخيص هذه المشكلة، إذ أن التعرف على المشكلة وتحديدها ومعرفة أسبابها -الذي يتم من خلال مرحلة تشخيصها- يلقي الضوء على المشكلة ويتيح للمدير إمكانية وضع المشكلة في شكلها النهائي، فيحدد نوعها (هل هي تنظيمية أم فنية أم سلوكية أم تجمع الأنواع الثلاثة).[4] وتحديد نوع القرار المطلوب لحلها (نهائي، مؤقت، مرحلي).

ü جمع البيانات:

تعتمد عملية صنع القرار التسويقي على القدرة على جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة. ومن مميزات هذه البيانات أن تكون كافية، دقيقة، محايدة وليست متحيزة، شاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، ومن مصدر أمين، وألا تكون تكلفة الحصول عليها -من وقت ومال- تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه.

ويتطلب تحليل المشكلة التسويقية محل القرار بيان أنواع المعلومات (أولية، ثانوية، تاريخية وآراء) وتحديد كفاءة الطرق اللازمة لجمع البيانات (مقابلة، استقصاء، ملاحظة).

ü تحليل البيانات:

تتطلب عملية تحليل البيانات دراسة الأسباب التي أدت إلى المشكلة وفحص العلاقة بينها حيث يقارن صانع القرار بين الحالات التي تحققت فيها النتائج والحالات التي أخفقت فيها. كما يستلزم تحليل البيانات تحديد العلاقة المتداخلة بين هذه الأسباب من حيث تفاعلها وتأثيرها على بعضها البعض مما يؤثر سلبا وإيجابا على سهولة التعرف على أسباب المشكلة.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة تحديد وتقييم البدائل:

ü مرحلة تحديد البدائل، وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة وهذا بالاعتماد على المعلومات المحلّلة سابقا، وكلّما كان عدد البدائل أكبر كانت نسبة الوقوع في الخطأ أصغر.

يجب أن يسهم البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار، وأن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

ü تقييم البدائل: يُفترض بالتقييم أن يقوم على مجموعة من المعايير من أجل إيضاع مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل، بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالي:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه.

- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه.
- إمكانية تحقيق الهدف المحدد.[5]

**المرحلة الرابعة:** مرحلة اختيار الحل وتنفيذ وتقييم الحل المختار.

Øاختيار الحل:

وهنا يجب ملاحظة أن هناك سبعة طرق لاختيار الحل هي:

1. فحص الجوانب السلبية للبديل.
2. وضع البديل في خطوات تفصيلية.
3. إعادة النظر في الافتراضات والأسس التي يقوم عليها الحل.
4. إعادة تقييم البدائل التي أُلغيت في أوّل الأمر بسبب عيوبها والنظر في إمكانية معالجة هذه العيوب.
5. منافسة البديل مع الآخرين.
6. وضع البديل موضع التنفيذ في ظروف معلنة.
7. تنفيذ البديل مرحليا بحيث تساعد النتيجة المحصلة من كل جزء على تقرير الجزء الذي يليه وهكذا حتى آخر حلقة في البديل.

فإذا اجتاز الحل الاختبار الذي عقد له كان هو القرار النهائي والذي يمثل أنسب البدائل في ظل الظروف المحيطة وفي حدود الموارد المتاحة وفي إطار الأهداف المحددة.

Øتنفيذ وتقييم الحل: إن البديل الأفضل الذي يتم اختياره حل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفعالية القرار. وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من سهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل

**<u>مجالات صنع القرار التسويقي:</u>**

يمكن القول أن مجالات صنع القرار التسويقي ترتبط أساسا بعناصر المزيج التسويقي ويمكن حصر هذه المجالات في:

## 1. القرارات المتعلقة بسياسة المنتوج:

بعد تحديد التخطيط والإستراتيجية التسويقية، وتحليل الفرص التسويقية وقياسها وتحديد مزيج المنتجات والمجهودات التسويقية اللازمة، يجب صنع القرار التسويقي الخاص بالمنتوج. ويساعد ذلك على تأكيد أهمية المنتجات لإشباع الحاجات المتوقعة لمجموعات المستهلكين.[6]

والهدف الأساسي من تحديد قرارات المنتجات هو تحقيق نمو المبيعات واستغلال الطاقات العاطلة وضمان استمرار نصيب الشركة من السوق وتنمية المنتجات الجديدة وتطويرها وإتباع حاجات المستهلكين وضمان التزويد المناسب للوسطاء، ومن القرارات الهامة للمنتجات والخدمات الأمثلة التالية:[7]

- ما هي المنتجات المطلوبة بيعها؟
- هل يجب إدخال منتجات جديدة؟ وما هي؟
- هل يجب إلغاء بعض المنتجات وما هي؟
- متى يجب إلغاء أو إضافة منتجات؟
- كيف يجب أن يكون التغليف والعبوة؟
- ما هي الخدمات اللازمة بعد البيع؟
- ما هي التكلفة المثالية للإنفاق على المنتج والتعبئة والتغليف والتمييز؟

ولصنع القرار التسويقي الخاص بالمنتوج يجب تحديد المستخدم أو المستهلك النهائي لكل منتج أو خدمة، تحديد مواصفات السلعة وعلاقاتها بإشباع الحاجات وتحديد متطلبات التمييز السلعي.

## 2. القرارات الخاصة بالسعر:

إن القرارات التسويقية الخاصة بسياسة التسعير تعتبر من القرارات المهمة التي يصعب على المدير صنعها أو اتخاذها بسهولة، لذا فالقرارات التسعيرية نادراً ما تكون مثالية، ففي الكثير من الأحيان، يكون سعر البيع:

- محدد انطلاقا من سعر تكلفة وحيد.
- عدم سرعة مرونته نظراً لظروف السوق.
- مطبق بدون الرجوع إلى المتغيرات التسويقية الأخرى.
- لا يأخذ جيداً بعين الاعتبار المنتجات المختلفة المعروضة، أقسام السوق، الفرص الشرائية وقنوات التوزيع.

وبصفة عامة القرارات المرتبطة بالتسعير تتمثل مثلاً فيما يلي:

- تحديد سعر الوحدة من السلعة.
- تحديد أسعار بنود السلع على خط المنتجات.

- اختيار سياسة التسعير المثلى.
- انتهاز فرص الخصومات.
- تسعير المنتجات الجديدة.

### 3. القرارات المرتبطة بسياسة التوزيع:

يجب أن يأخذ القرار التسويقي الخاص بالتوزيع بعين الاعتبار طبيعة السلعة، الطلب عليها والتنبؤ بالطلب في المستقبل وهيكل المزيج التسويقي ودورة حياة السلعة أو دورة حياة المؤسسة واتجاهات وأهداف الوحدة التسويقية. ومن القرارات التسويقية لسياسة التوزيع نذكر:

- تحديد قنوات التوزيع الملائمة للسلعة.
- تحديد مزيج قنوات التوزيع الملائم.
- تحديد الخدمات التي يمكن للموزع أن يقوم بها نيابة عن المنظمة.
- تحديد رجال البيع الشخصي وتدريبهم وتنمية مهاراتهم.
- تحديد مستويات المخزون من السلع.
- تحديد أساليب وطرق حفز أعضاء منافذ التوزيع.

### 4. القرارات التسويقية المرتبطة بالمزيج الترويجي:

تختص القرارات التسويقية الخاصة بالترويج بمن يجب أن توجه إليه برامج الترويج، (الجهة المختصة بالقيام بعملية الترويج) , ما هي أفضل الوسائل والطرق الترويجية (الصالونات، المعارض، الأفلام وغيرها من الوسائل)، كم يجب أن ننفق على الإعلان، كيف تزيد الفعالية الترويجية. هي كلها أسئلة تصب في صنع قرار تسويقي خاص بالترويج.

وعادة ما يمر القرار الترويجي بالمراحل التالية:[8]

- تحديد المشكلة والأهداف.
- تقييم الموقف الكلي.
- تحديد الأعباء والجهود الترويجية ووسائل تحقيقها.
- تحديد البدائل في الخطة الترويجية.
- حساب النتائج المتوقعة من الخطة الترويجية.
- مراجعة القرار الترويجي.
- مراجعة البيانات الرقابية.
- تعديل الخطة الترويجية في كل المواقف.

**الخاتمة:**

تعتبر عملية صنع القرار التسويقي أمرا مهما ومصيريا للمؤسسة الاقتصادية، إذ يجب معرفة الطريقة المثلى لاتخاذ قرار بكافة جوانبه ومجالاته لاسيما التكامل بين مجالات القرار التسويقي من منتوج، سعر توزيع وترويج.

**المراجع:**


Øحسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، الطبعة الأولى، 1997، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

Ø فريد النجار، إدارة المنظومات، التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، 2005.

Øنواف كعنان، اتخاذ القرارا الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2003

Øمحمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية، سلسلة كتب المعارف الإدارية، 2005

Ø Eric delattre , la methodologie des etudes d'evenements en marketing , revue : recherche et applications en marketing , n°02/vol22 , 2007

Ø Michel ben david , la fonction marketing sous la pression du court terme , marketing magazine n° 125 , 01/10/08 ;

Ø philip Kotler , bernard Dubois , delphine manceau , marketing management , 11eme edition 2005 ,


**الهوامش**

---

[11]فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، 2005، ص458.

[2]: نفس المرجع السابق، ص346.

[3] نواف كعنان، اتخاذ القرارا الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، 2003، دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ص115.

[4]نفس المرجع السابق ، ص130.

[5]: محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية، سلسلة كتب المعارف الإدارية، ص194.

Ø [6] philip Kotler , bernard Dubois , delphine manceau , marketing management , 11eme edition 2005 , , p 477

[7]: فريد النجار، إدارة المنظومات، التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، 2005، ص249.